



年度业绩

2018

2019年3月13日

GIVE
ME 新联通



预测性陈述



本推介材料中所包含的某些陈述可能被视为美国1933年证券法（修订案）第27条A款和美国1934年证券交易法（修订案）第21条E款所界定的“预测性陈述”。这些预测性陈述涉及已知和未知的风险、不确定性及其他因素，可能导致本公司的实际表现、财务状况和经营业绩与预测性陈述中所暗示的将来表现、财务状况和经营业绩有重大出入。此外，我们将不会更新这些预测性陈述。关于上述风险、不确定性和其他因素的详细资料，请参见本公司最近报送美国证券交易管理委员会（“美国证监会”）的20-F表年报和本公司呈报美国证监会的其他文件。

王晓初先生

董事长及首席执行官

李国华先生

执行董事及总裁

邵广禄先生

执行董事及高级副总裁

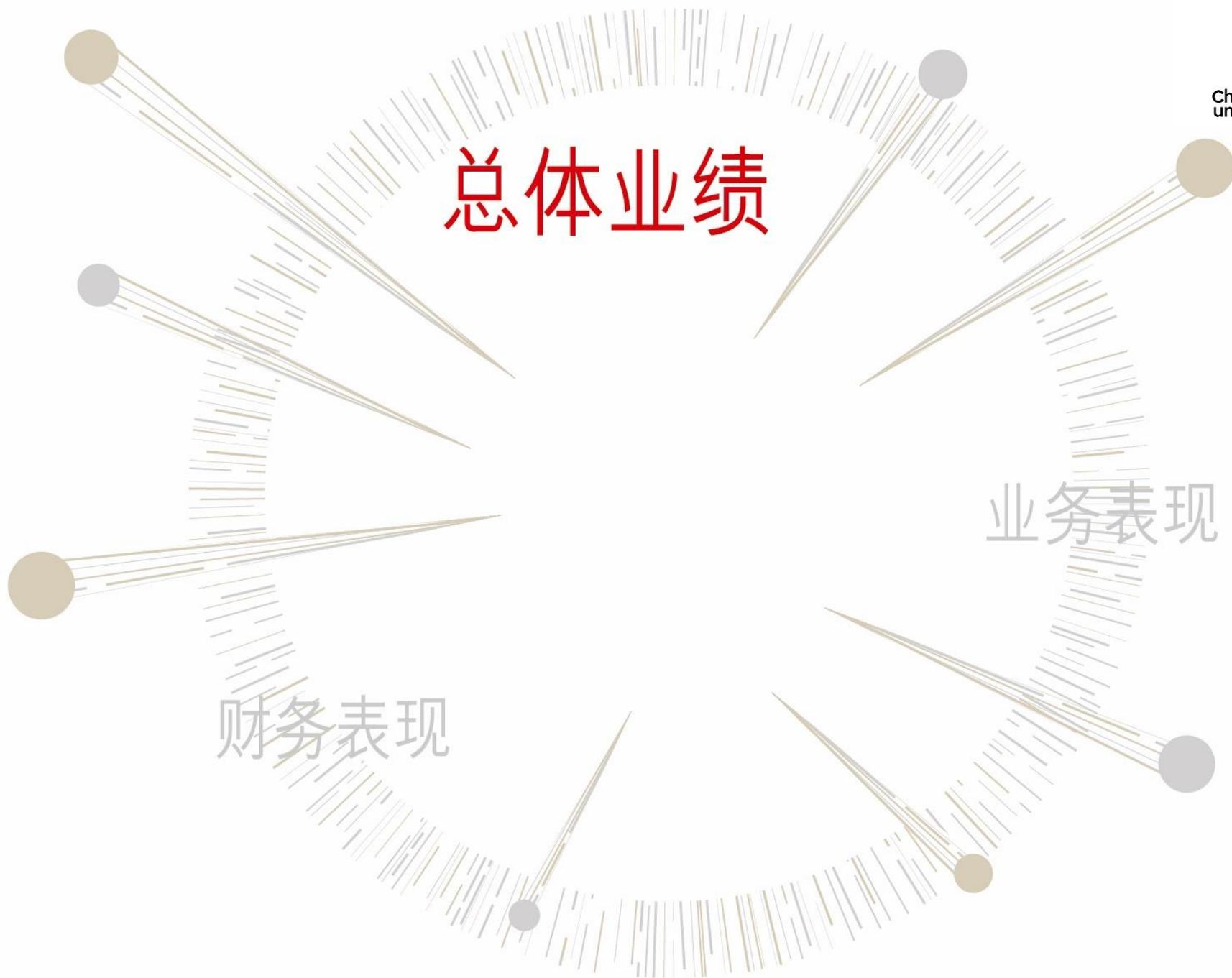
朱可炳先生

执行董事及首席财务官

总体业绩

业务表现

财务表现



重点概要

1 深化实施聚焦创新合作战略，利润持续显著提升

2 混改红利初步显现，发展速度、质量和效益明显提升

3 商业模式创新成效显著，移动业务持续快速高效发展

4 创新业务快速增长，逐步成为公司收入的主要增长动力

5 加快“五新”联通建设，推进高质量可持续发展

利润持续显著提升

聚焦、创新、合作

(亿元人民币)	2017	2018	同比变化
服务收入 ¹	2,490.15	2,636.83	5.9%
EBITDA ²	814.25	849.13	4.3%
占服务收入比	32.7%	32.2%	-0.5pp
净利润 ³	18.28	101.97	457.8%
每股基本盈利 (元人民币)	0.074	0.333	347.9%

增长领先行业
平均的3.0%⁴

超额完成联通A股公司股票激励计划2018年关键解锁目标

注：除本演示材料另有特别注明，

1. 服务收入 = 营业收入 - 销售通信产品收入

2. EBITDA = 在计算财务费用、利息收入、应占联营/合营公司净盈利、净其他收入、所得税、折旧及摊销前的盈利

3. 净利润为本公司权益持有者应占盈利

4. 行业数据来源于工业和信息化部网站

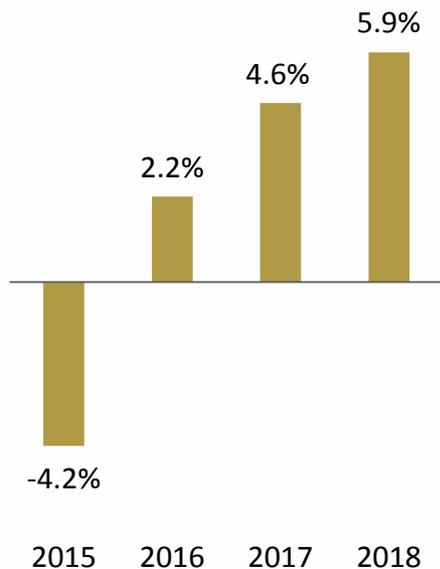
业绩反转动力持续增强

服务收入增长提速

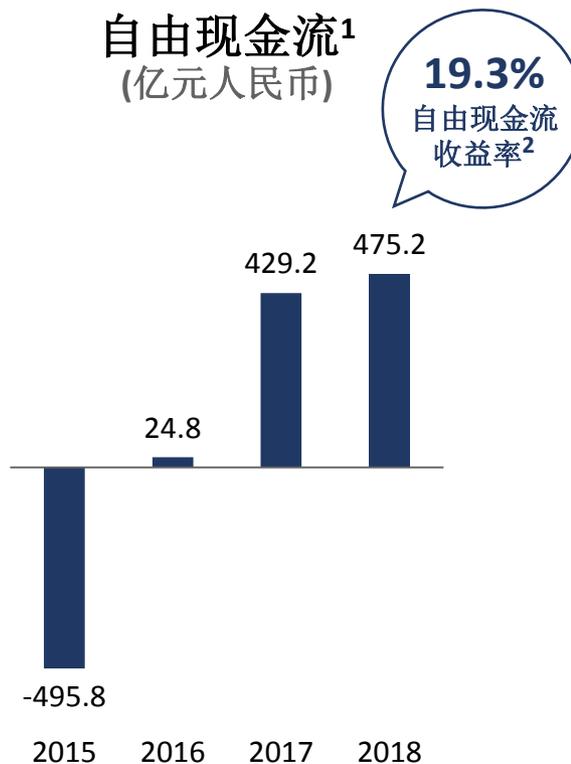
自由现金流收益率领先同业

净利润实现“V”型反弹

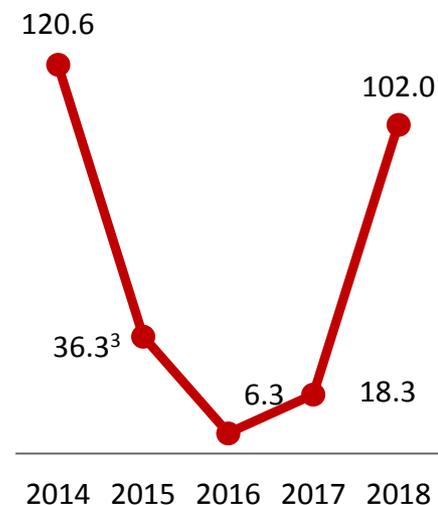
服务收入同比增长



自由现金流¹ (亿元人民币)



净利润 (亿元人民币)

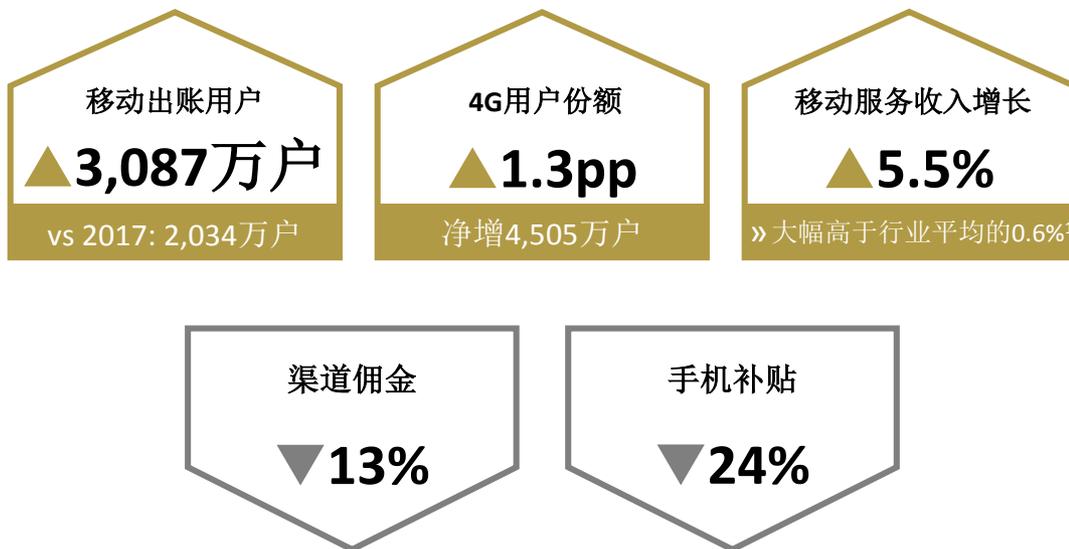


注：

1. 自由现金流 = 经营现金流 - 资本开支
2. 自由现金流收益率 = 自由现金流 / 联通红筹公司平均市值
3. 剔除2015年铁塔出售收益后的净利润

商业模式创新成效显著

尽管面对激烈的市场竞争，在渠道佣金和手机补贴下降的情况下，
实现移动服务收入持续良好增长，并超越行业平均



- 没有简单跟随竞争对手低价不限量产品
- 持续推进市场经营的互联网化转型
- 借力互联网公司合作方线上触点低成本高效率进行营销，有效触达新用户，特别是高用量的青年市场，价值成长空间巨大 (2I2C用户达到9,400万户)
- 推出差异化产品，解决大流量用户的需求 (4G用户DOU：8.6GB, ▲ 96%)
- 线上线下全触点统一运营，相互引流，重点聚焦线上、异业联盟、自然人等轻触点，提升效益

注：

1. 行业数据来源于工业和信息化部网站

发展速度、质量和效益明显提升

借力外部资源

以联通A股公司为平台，
引入实力雄厚的战略
投资者



增强财务实力，
提升未来业务发展能力

强强联合

深化与战略投资者
协同合作



强化创新发展新动能，
同时拉动基础业务发展

改革机制体制

建立协调运转、有效制衡
的公司治理机制和市场化
激励机制



提升活力和效率，
股东和员工回报双提升

提活力、促发展、控成本

常态化瘦身健体

- 总部部门数量▼1/3，省分公司机构数▼1/4，中层管理人员平均退出率约15%
- 提高员工劳动生产率，降低外包人员需求
- 鼓励人员从本部向划小单元、从基础领域向创新领域流动，持续优化人员结构

市场化激励

- 形成与效益、效率挂钩的差异化薪酬决定机制
- 更好实现职务能上能下、人员能进能出
- 向约8,000位管理骨干及核心人才授予联通A股公司的限制性股票约8.1亿股

深化划小改革

- 收入毛利考核与增量收益分享
- 实现责权利一致，完善倒三角业务支撑
- 全国有划小单元2.1万个、2万名小CEO

云南省分公司首期承包运营改革成效显著

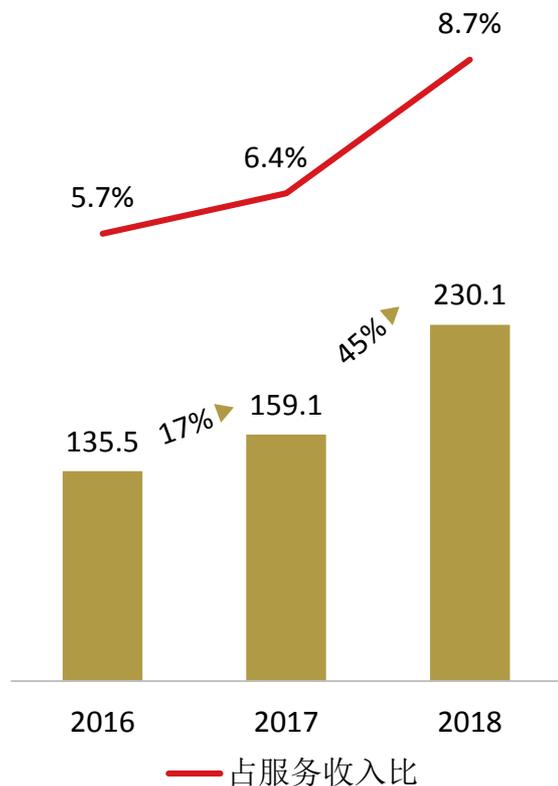
- 在遵守国家相关法律法规的前提下，授权民营运营公司进行接入网资产代管、网络承建、网络代维、全业务代理
 - 以利润为标的委托民营运营公司承包经营
 - 原联通人员转换身份，90%以上转入民营运营公司
 - 核心员工持股确保员工和企业利益一致
- 
- 引入社会化资本加快4G网络建设
 - 激发员工积极性，拉动业务发展提速
 - 成本管理更精细化，提升运营效益

云南省分公司首期7个本地网改革成效显著，目前正在推进全省改革



积极推进创新业务规模发展

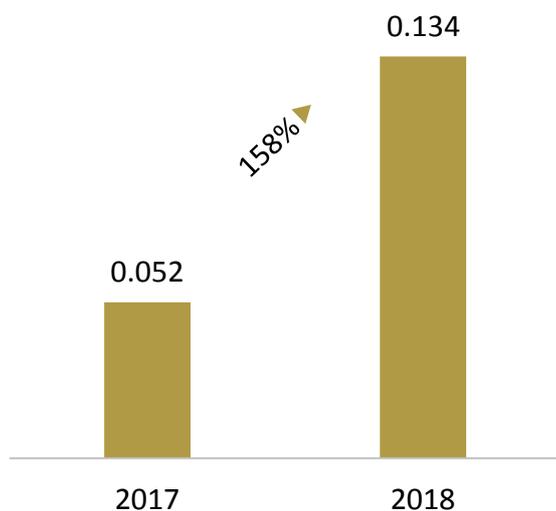
产业互联网业务收入
(亿元人民币)



- 2018、2019: 聚焦能力培养、规模发展
2020: 积极发挥规模效益, 逐步提升利润率
- 以云业务为引领, 聚焦重点行业, 规模拓展智慧行业应用
- 组建12个产业互联网公司, 打造区别于传统业务的创新体系, 实行增量收益分享机制, 员工与企业“利益共享、风险共担”的长期激励模式
- 加强人才建设, 产业互联网领域技术人才增加4,500人
- 与混改合作伙伴、行业龙头等公司开展业务层面合作; 积极推动以投资或融资方式开展资本层面的合作, 实现股权多元化和轻资产运营

股息随利润增长大幅提升

每股末期股息 (元人民币)



- 公司高度重视股东回报
- 经充分考虑公司盈利状况、债务及现金流水平和未来发展的资金需求等因素后，董事会建议派发每股末期股息人民币0.134元，利润派息率为40%
- 未来将继续努力提升公司盈利能力及股东回报

积极开展5G规模试验，打造产业生态

积极推进5G规模化试验， 促进行业创新+网络创新

- 2018年在17城市开展了每城市100站左右规模的5G组网与行业应用试点，以及省会城市10站左右的试点
- 根据测试效果及设备成熟度，将适度扩大试验规模

密切跟踪产业进展， 适时开展5G预商用

- 发挥3.5GHz产业链优势，强化终端、网络、业务协同并进
- 同步推动NSA/SA产业链的成熟
- 根据工信部5G临时牌照的发放节奏，适时开展重点城市的规模化部署

总体规划，提前配套准备， 为规模部署奠定基础

- 加紧现网资源摸排，分期分批开展5G所需配套资源的改造，确保未来5G敏捷建网

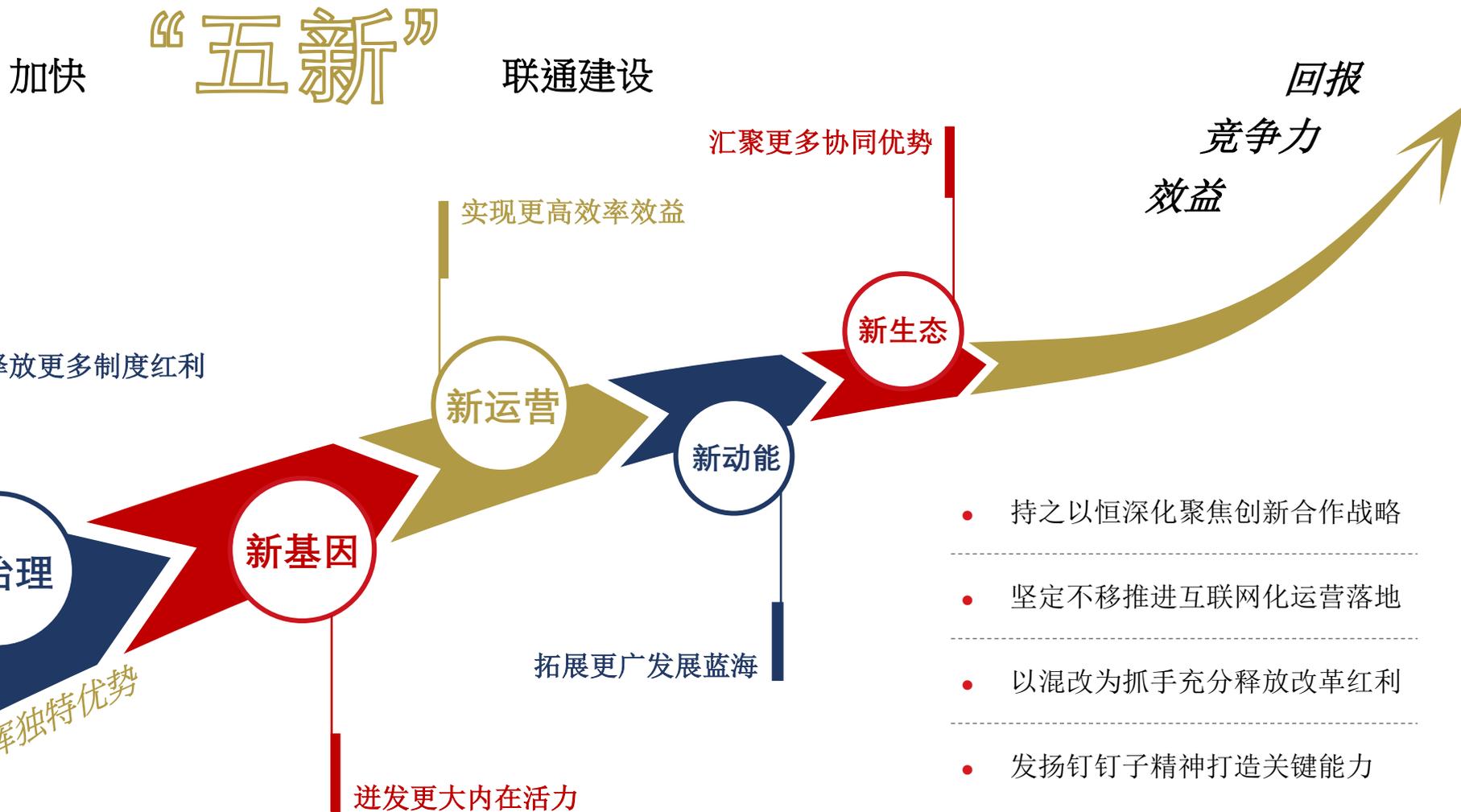
做好产业布局， 开放合作、生态共赢

- 与合作伙伴成立5G联合创新实验室，在10大重点行业（智能制造、车联网、智慧城市等）开展业务应用示范和探索

未来将按技术进展、监管政策、市场和业务需求、行业竞争态势等动态精准投入

积极研究推进5G网络共建共享，探索多种合作模式，降低建设成本

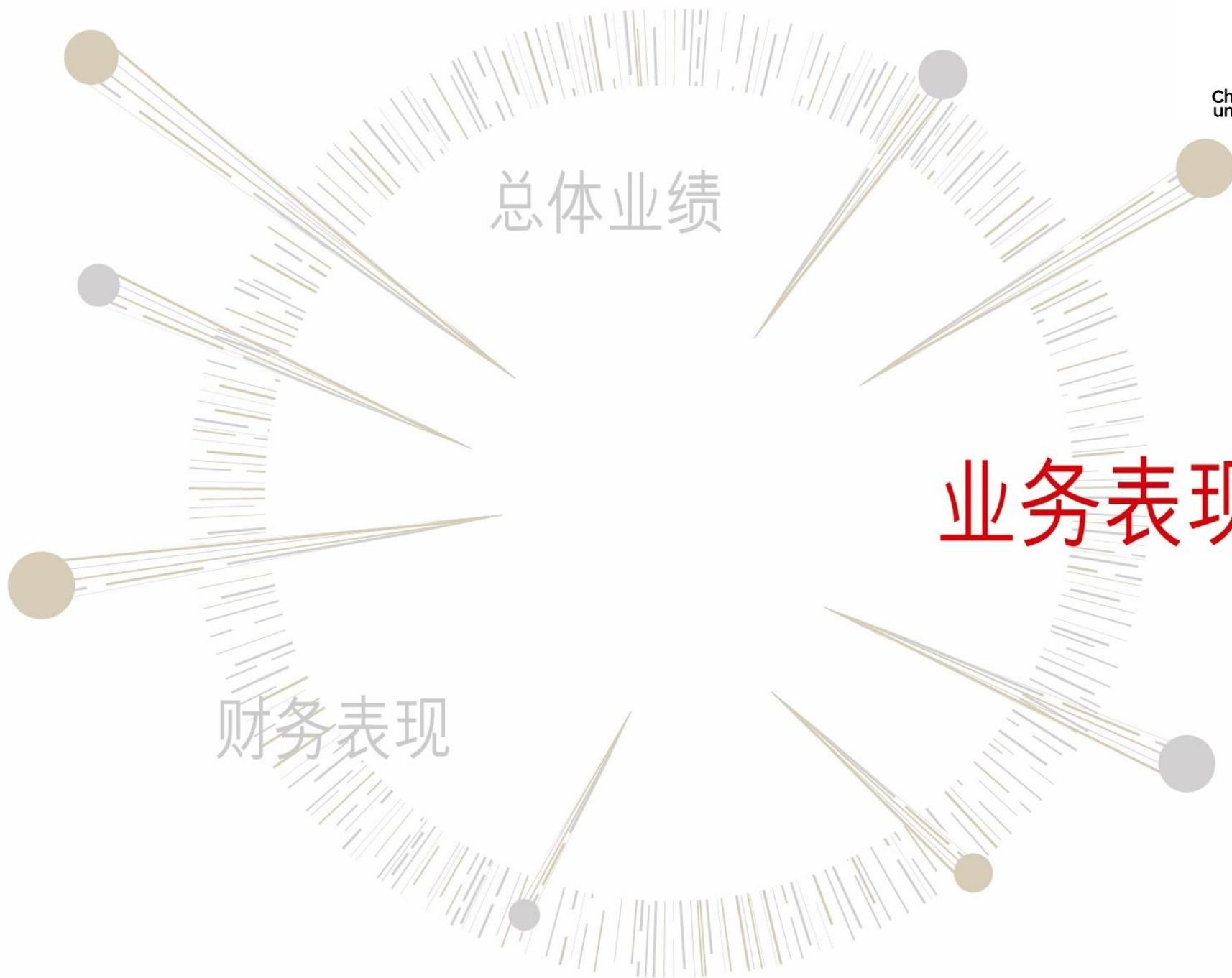
推进高质量可持续发展



总体业绩

业务表现

财务表现



收入构成

(亿元人民币)	2017	2018	同比变化
移动服务收入	1,564.41	1,650.64	5.5%
语音	414.73	354.82	-14.4%
数据流量	932.83	1,055.82	13.2%
其他	216.85	240.00	10.7%
固网服务收入	908.66	962.95	6.0%
语音	120.45	105.83	-12.1%
宽带接入	427.12	423.14	-0.9%
其他 ¹	361.09	433.98	20.2%
其他服务收入	17.08	23.24	36.1%
销售通信产品收入	258.14	271.94	5.3%
合计	2,748.29	2,908.77	5.8%

注:

1. 主要包括IDC、IT服务及网元出租收入等

移动收入持续良好增长

✓ 落实提速降费国家政策

✓ 积极应对移动市场竞争加剧

强化差异化经营，提升竞争力

- 发力流量经营，推出差异化产品和营销策略，满足细分市场需求
- 紧抓集中化IT系统及互联网化运营优势，扩大2I2C/2B2C用户规模
- 借力移动数据价格弹性，薄利多销，努力实现多赢
- 产品快速迭代更新，迭加权益和内容
- 强化融合捆绑发展，相互拉动

2018年单位手机流量资费

▼ 超过政策要求的

30%

▲ **1.8x**

手机总流量

▲ **13.7%**

手机上网收入

▲ **5.5%**

移动服务收入

云网一体化加快政企业务发展

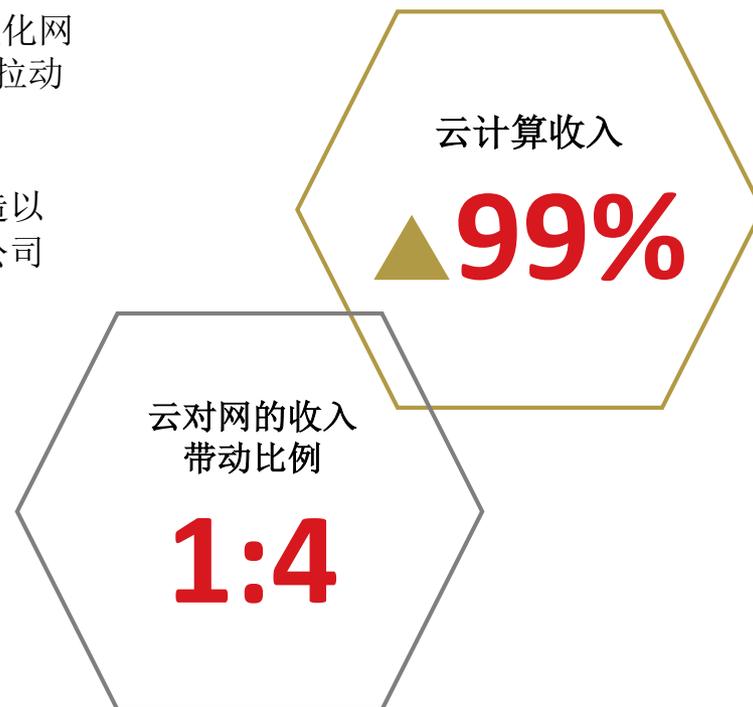
云 + 智慧网络 + 智慧应用

产业互联网业务收入 ▲ **45%**

互联网专线收入 ▲ **9%**

网元出租收入 ▲ **9%**

- 基于SDN/NFV，面向政企用户提供云网融合、智能化网络服务，同时打造“云+网+X”政企新融合模式，拉动基础业务发展
- 与阿里、腾讯战略合作伙伴开展云业务合作，打造以“沃云”为品牌的公有云产品，与阿里成立合资公司打造定制化的应用软件服务，带动云、网收入快速增长
- 首年推出已签约项目逾300个



与战略投资者积极开拓合作（1）

借助外力，增强创新发展新动能

触点合作

- 与腾讯、阿里、百度、京东、滴滴等公司，持续推进互联网触点合作
- 截至2018年12月，2I2C出账用户9,400万户，全年净增4,400万户

内容聚合

- IPTV和手机视频 – 与百度爱奇艺在IPTV内容方面深度合作；与腾讯视频等在手机视频方面深度合作

支付金融

- 线上沃钱包与京东、阿里、苏宁等开展商城合作；线下利用电子券与苏宁易购开展异业合作，试点门店产能提升40%
- 与蚂蚁金服合作，推广信用分期

智慧家庭

- 家庭应用产品 – 引入百度系、腾讯系、阿里系等热点产品，同通信服务能力深度结合，拉动宽带增值业务和基础通信服务双增长

与战略投资者积极开拓合作（2）



云计算、大数据

- 与阿里、腾讯开展“沃云”公有云产品及混合云产品合作
- 积极推进在反欺诈接口、数字营销、广告、企业风控、联合建模等方面合作
- 与腾讯联合建模的金融反欺诈接口
- 与百度、京东万象合作风控接口
- 与滴滴合作出行分析报告

物联网

- 与阿里完成了ID2-SIM安全能力发布，并联合打造了智能门锁及腕表等智能单品
- 与腾讯完成了TUSI-SIM安全能力发布
- 连接管理平台与京东运营平台已完成对接

合资公司

- 与阿里成立合资公司(云粒智慧科技有限公司), 为政企客户打造定制化的应用软件开发服务
- 与网宿成立合资公司(云际智慧科技有限公司), 协同发展CDN市场
- 与腾讯成立合资公司(云景文旅科技有限公司), 打造智慧文旅系列产品

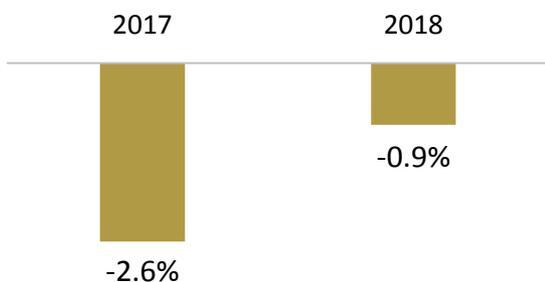
AI、基础通信

- 百度AI智能客服应用，实现客户感知和运营效率提升
- 与百度合作，推出基于百度AI能力的智能安防产品，面向政企客户推广
- 与中国人寿、阿里巴巴、腾讯、百度、京东等战略合作伙伴在基础通信领域均保持深度合作

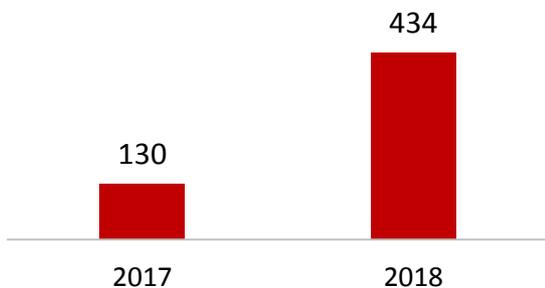
宽带业务在激烈竞争中持续改善

主推融合，突出内容与高速带宽优势

固网宽带接入收入同比变化



固网宽带用户净增
(万户)



- **大视频:** 借力战略投资者，持续填充视频内容，增强粘性 & 竞争力 (视频业务渗透率: 44%，同比▲9pp)，IPTV收入18.9亿元，同比▲17%
- **大融合:** 形成覆盖不同家庭特点的融合产品体系，着力提升融合渗透率，相互拉动发展 (融合渗透率: 51%，同比▲7pp)
- **大带宽:** 北方整体及南方分区域主推200Mbps产品，加大社会化合作，进一步提升网络覆盖能力和品质
- 加快布局智能家居业务；加快综合网格承包改革实施，激发基层活力，提升销售和服务能力
- 以“云+智慧网络+智慧应用”政企新融合营销模式，拉动政企宽带及互联网专线业务发展

重点行业5G应用试验取得新突破

与合作伙伴成立5G联合创新实验室，在10大重点行业开展业务应用示范和探索，助力创造新需求和新收入

新媒体

联合央视打造标杆式的新媒体5G传输及业务示范项目



通过5G+VR对山东两会进行全景实时直播

医疗

通过5G网络进行远程超声检查



实施了全球首例基于5G远程动物手术

工业互联网



在青岛港成功实施了国内第一个基于5G的自动化码头改造项目试点



车联网



在北京进行5G无人车远程驾控



建设精品网络，提升竞争力

聚焦合作，精准投资，打造网络竞争力，促进业务有效益快速发展

2018

- 资本开支: **449亿元人民币**
(较原预算**500亿元人民币**
节约**10%**)
- 聚焦地区网络质量和客户感知持续提升
 - 移网NPS较上年继续提升5.1分及宽带NPS提升9.5分
 - 4G网平均上下行速率行业持续领先
 - 网络时延指标行业最优
- 网络投资效益显著提升 – 利用大数据建立“订单驱动+数据驱动”建设模式，提升对前端需求响应的能力

2019E

- 资本开支预算: **≈580亿元人民币**
(含**5G试验资本开支**)
- 充分利用新增加的**2x5MHz的 900MHz**频率，**加快 LTE 900 网建设**
 - 大幅提升**4G**网络的深度和广度覆盖，提升用户感知
 - 通过**SDR**，实现**2G/3G**功能，助力清退老旧设备，简化网络，降低维护成本
 - 提升**NB-IoT**物联网的覆盖能力
 - 为全网开通**VoLTE**，确保**5G**时代提供高质量语音通话

全力推进“五新” 联通建设和高质量发展

努力超越联通A股公司股票激励计划关键解锁目标¹，
实现股东、公司、员工回报共同提升

网络建设

- 聚焦重点，实现网络动态扩容

创新业务

- 培育能力，关注收入增长规模

网络运维

- 持续优化，降低维护单位成本

IT信息化

- 打好基础，产品创新降本增效

基础业务

- 稳好存量，发力线上与新触点

深化改革

- 纵深推进，释放最大改革红利

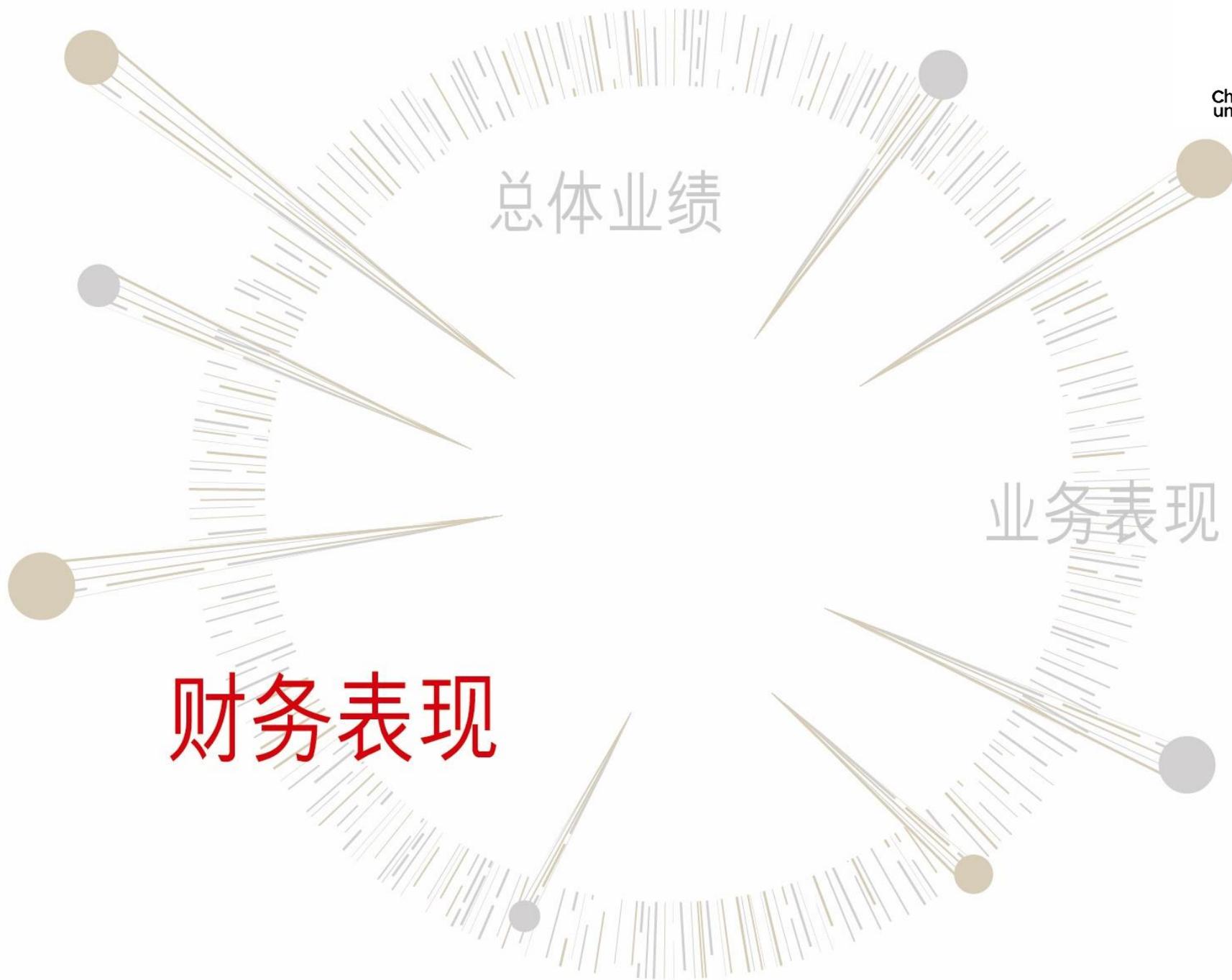
注：

1. 请参阅第37页附录4

总体业绩

业务表现

财务表现



重点财务信息



(亿元人民币)	2017	2018	同比变化
营业收入	2,748.29	2,908.77	5.8%
营业成本	(2,708.96)	(2,817.41)	4.0%
经营利润	39.33	91.36	132.3%
财务费用	(57.34)	(16.25)	-71.7%
利息收入	16.47	17.12	3.9%
应占联营公司净盈利 ¹	8.93	24.77	177.4%
应占合营公司净盈利 ²	5.74	5.98	4.3%
净其他收入	12.80	7.83	-38.9%
所得税	(7.43)	(28.24)	280.4%
净利润	18.28	101.97	457.8%

注:

1. 于2018年8月, 本集团联营公司中国铁塔股份有限公司(「中国铁塔」)在香港联交所上市并发行新股, 导致本集团对中国铁塔的持股比例变化, 使按权益法核算的应占联营公司净盈利增加14.74亿元人民币
2. 主要为应占招联金融公司净盈利

有效管控成本

(亿元人民币)	2017	2018	同比变化	
营业成本合计	(2,708.96)	(2,817.41)	4.0%	
网间结算支出	(126.17)	(125.79)	-0.3%	
折旧及摊销	(774.92)	(757.77)	-2.2%	• 主要得益于近年资本开支的良好管控
网络营运及支撑成本	(545.07)	(550.77)	1.0%	
- 铁塔使用费	(165.24)	(159.82)	-3.3%	• 主要得益于新增铁塔使用的良好控制，以及2018年1月起生效的通信铁塔及相关资产的新商务定价
雇员薪酬及福利开支	(424.71)	(481.43)	13.4%	• 主要由于公司积极推进激励机制改革，强化激励与绩效挂钩，同时加大引入创新人才
销售通信产品成本	(266.43)	(276.04)	3.6%	• 主要由于通信产品销售增加
- 终端补贴 ¹	(12.55)	(9.57)	-23.7%	• 得益于公司全面推动商业模式转型
销售费用	(340.86)	(351.70)	3.2%	• 适度加大营销投入应对激烈的市场竞争
其他经营及管理费用	(230.80)	(273.91)	18.7%	• 主要由于ICT业务快速增长导致相关服务成本增加，以及加大对创新业务技术支撑的投入

注：

- 2018年销售通信产品成本发生276.04亿元人民币，同比上升3.6%，同期销售通信产品收入为271.94亿元人民币，同比上升5.3%，销售亏损为4.10亿元人民币，其中终端补贴成本为9.57亿元人民币

适度增强人力资源投入

价值创造为核心，实现人工成本与效益效率协调增长，
同时为创新业务未来提速发展储积人才

▲ 企业发展
▲ 股东回报 ▲ 员工回报

▲ 活力和效率 ▲ 创新发展新动能

强化激励和绩效挂钩

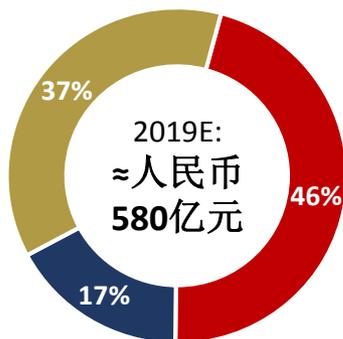
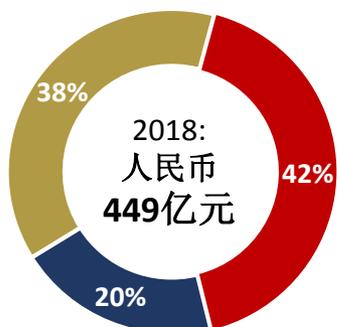
- 以收入、利润、自由现金流、EVA等财务指标作为考核基础，增量激励上不封顶，更好实现多劳多得

加强人才建设

- 创新领域技术人才增加约9,000人至1.6万人
- 打造区隔于传统业务的体制机制，为创新业务发展蓄积动能

以效益为导向的精准投资

资本开支结构



- 移动网络
- 固网宽带及数据
- 基础设施、传输网及其他

从市场驱动、竞争驱动、技术驱动和经济性驱动四方面因素出发，提升网络竞争力，保持差异化领先

聚焦重点创新业务领域，强化数字使能能力

- 移动网络投入以AI技术做智能洞察、精准投放，确保网络竞争力，高效支撑业务发展
- 积极开展5G试商用，加快网络云化、SDN化，打造下一代云化网络运营支撑体系
- 扩大OTN的覆盖，打造“政企精品网”；增强商务楼宇覆盖；确保云网协同的领先优势
- 固定宽带网络以提升资源利用率为主。北方保持覆盖、质量、体验领先，未完成光改区域按需适度改造；南方聚焦价值区域进行社会化合作

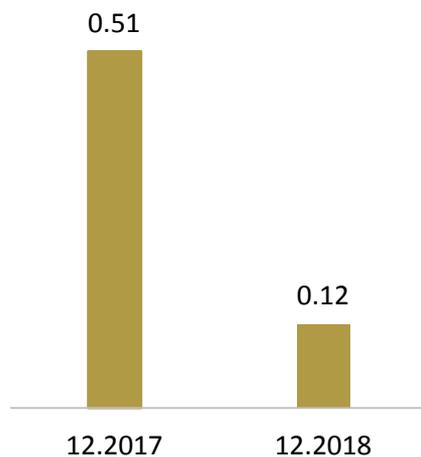
财务实力大幅增强

强劲的自由现金流

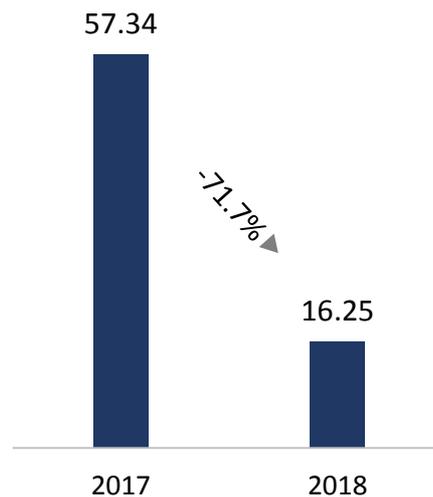
财务费用大幅下降
+
净债务大幅下降

增强未来业务发展能力，
提高公司控风险能力

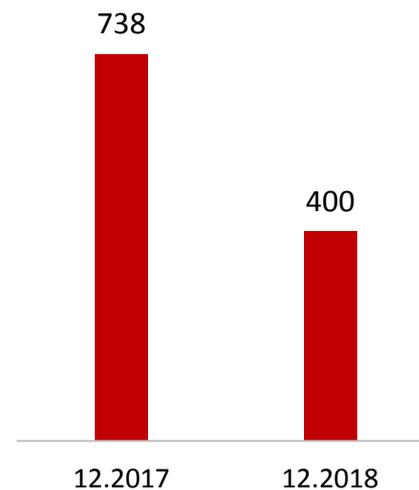
净债务/EBITDA



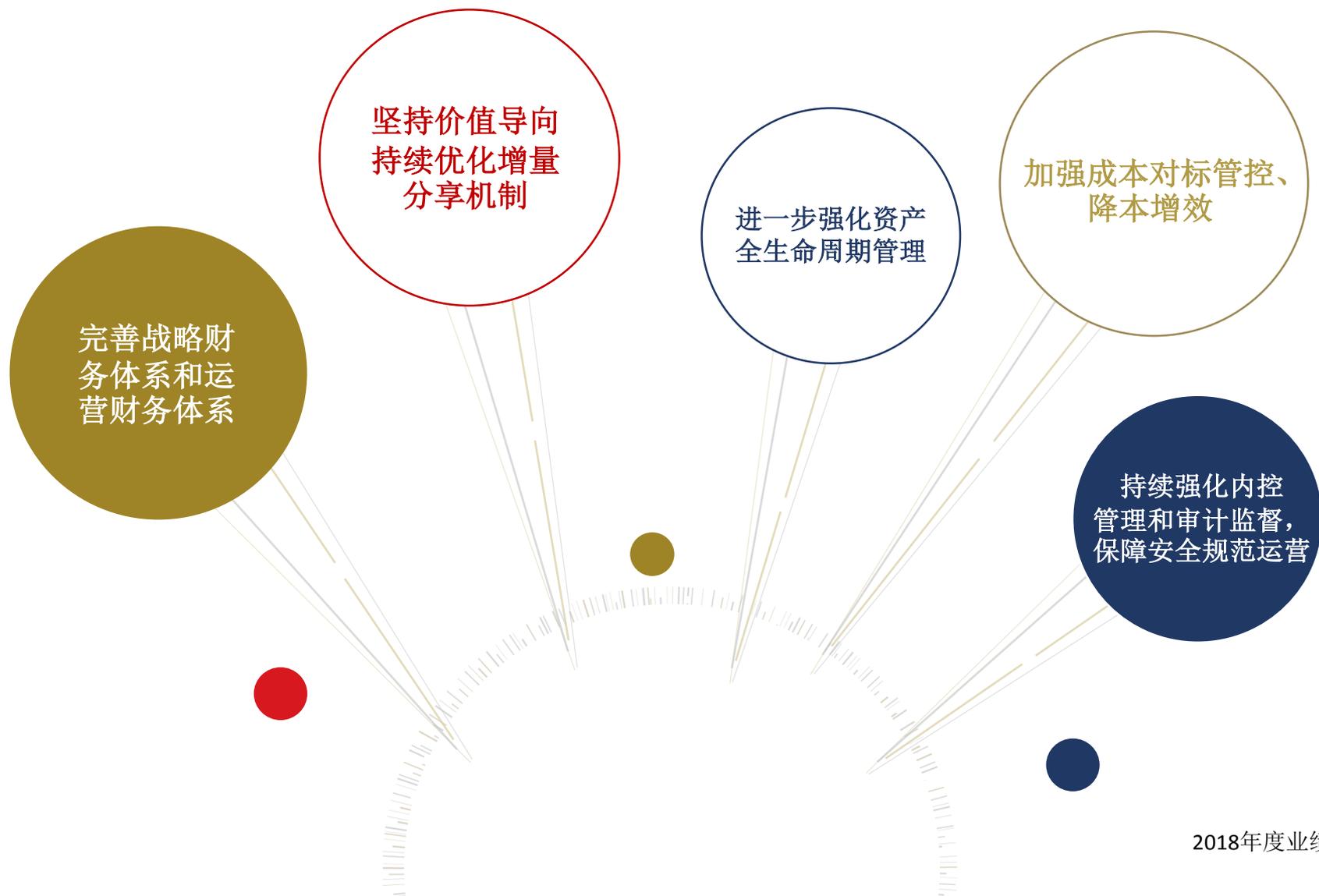
财务费用
(亿元人民币)



带息债务
(亿元人民币)



提质增效，努力提升股东价值



谢谢!



亚洲最受尊崇
电信企业
第一名



**Institutional
Investor**
2018 ALL-ASIA EXECUTIVE TEAM
— MOST HONORED COMPANIES —



亚洲最佳管理
电信公司
第一名



FinanceAsia

ASIA'S
BEST
COMPANIES
2018

附录1: 摘自合并财务状况表 (于2018年12月31日)



(亿元人民币)	2017.12.31	2018.12.31
流动资产	767.22	759.09
非流动资产	4,952.61	4,644.11
资产合计	5,719.83	5,403.20
流动负债	2,426.22	2,149.10
非流动负债	250.14	111.24
负债合计	2,676.36	2,260.34
所有者权益	3,043.47	3,142.86

附录2: 主要经营指标



	单位	2017	2018	
移动业务	移动出账用户数	万	28,416.3	31,503.6
	移动出账用户ARPU	元人民币	48.0	45.7
	移动手机用户MOU	分钟	258	222
	移动手机数据流量	亿MB	77,860	216,865
	移动手机用户DOU	GB	2.4	5.9
其中：4G	用户数	万	17,487.6	21,992.5
	ARPU	元人民币	63.4	53.3
	DOU	GB	4.4	8.6
固网宽带业务	用户数	万	7,653.9	8,088.0
	接入ARPU	元人民币	46.3	44.6
固网本地电话业务	用户数	万	5,999.7	5,589.9
	ARPU	元人民币	15.8	14.3

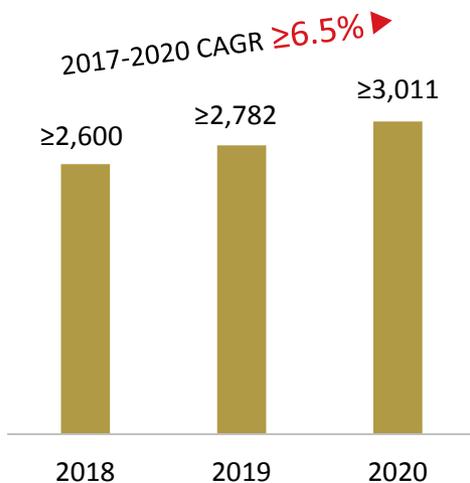
附录3: 产业互联网收入构成

(亿元人民币)	2017	2018	同比变化
IDC	105.4	137.5	30.4%
IT服务	33.2	56.1	69.2%
物联网	14.1	20.8	47.8%
云计算	4.8	9.6	98.7%
大数据	1.6	6.1	283.5%
合计	159.1	230.1	44.6%

附录4: 联通A股公司股票激励计划关键解锁目标¹

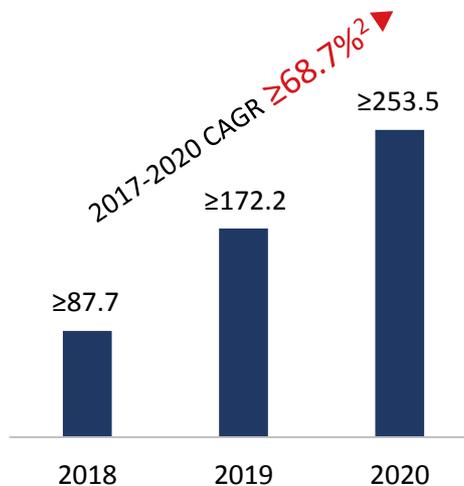


联通A股公司主营业务收入指标
(亿元人民币)



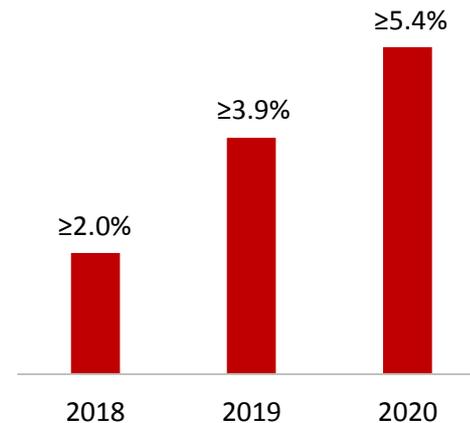
2018-2020年主营业务收入增长率较2017年基准分别不低于同行业企业平均水平

联通A股公司利润总额指标
(亿元人民币)



2018-2020年利润总额增长率较2017年基准分别不低于同行业企业75分位水平

联通A股公司净资产收益率指标



注：

1. 关于联通A股公司股票激励计划之详情，请参阅联通A股公司于2018年2月11日在上海交易所网站发出的相关公告
2. 联通A股公司2017年度利润总额(53亿元人民币)为剔除光改项目相关资产报废净损失